

DANIELE CRISTINA SIMIÃO

**PROJETO PARA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA 5S
NA TRANSPORTADORA DE CARGAS PERIGOSAS VIEIRA BORGES**

Projeto técnico apresentado a Universidade
Federal do Paraná para obtenção do Título
de Especialista em Gestão da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Joel Souza e Silva

**CURITIBA
2004**

AGRADECIMENTOS E DEDICATÓRIAS

A Deus, suprema luz e força que sempre preciso.

Ao Prof. João Carlos da Cunha pelo auxílio na obtenção de bolsa de estudo, possibilitando que participasse deste curso.

À Coordenação do Curso e a todos os Professores.

Ao Sr. Adonis Vieira Borges, Diretor executivo e proprietário da Empresa por ter cedido as informações e o material necessário para a realização deste projeto.

Ao Orientador: Prof. Dr. Joel Souza e Silva pelo exemplo, respeito e competência profissional.

A colega Yeda C. de Assis Tourinho, pela paciência, apoio e incentivo.

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, a meus amados pais Antonio Eloi Simião (*in memoriam*) e Ladir Neves Simião, e ao meu melhor e maior presente, Gustavo Simião Borges, meu amado e adorado filho.

E a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste projeto.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	2
1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	3
1.4 POSSÍVEIS DIFICULDADES E RESTRIÇÕES A IMPLANTAÇÃO DO PLANO.....	3
1.5 METODOLOGIA.....	4
2 REVISÃO TEÓRICO-IMPÍRICA.....	5
2.1 Programa 5S.....	5
2.2 DESCRIÇÃO.....	5
2.3 APRESENTANDO OS 5 SENSOS.....	6
2.3.1 <u>SEIRI</u> - ORGANIZAÇÃO, UTILIZAÇÃO, LIBERAÇÃO DA ÁREA.....	6
2.3.2 <u>SEITON</u> - ORDEM, ARRUMAÇÃO.....	7
2.3.3 <u>SEISO</u> - LIMPEZA.....	7
2.3.4 <u>SEIKETSU</u> - PADRONIZAÇÃO, ASSEIO, SAÚDE.....	7
2.3.5 <u>SHITSUKE</u> - DISCIPLINA, AUTODISCIPLINA.....	8
3 A EMPRESA.....	9
3.1 DADOS DA EMPRESA, ESTRUTURA.....	9
3.2 ORGANOGRAMA EMPRESARIAL.....	9
3.3 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DOS SISTEMAS DE QUALIDADE DA EMPRESA.....	9
3.4 AS BARREIRAS AO INÍCIO DO PROGRAMA.....	10
3.5 FATORES INDUTORES DO PROGRAMA.....	10
3.6 OPÇÃO PELO PROGRAMA 5S.....	11
3.7 CONSIDERAÇÕES.....	11
4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	12
4.1 REUNIÃO ALTA DIREÇÃO.....	13
4.2 DEFINIÇÃO DO COORDENADOR.....	13
4.3 TREINAMENTO DO COODERNADOR.....	14
4.4 REUNIÃO GERAL DE SENSIBILIZAÇÃO.....	15
4.5 FORMAÇÃO DO COMITÊ E GRUPO DE FACILITADORES.....	16
4.6 DESENVOLVIMENTO DO COMITÊ E/ OU GRUPO DE FACILITADORES.....	17
4.7 DEFINIÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
4.7.1 AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES.....	18
4.7.2 APLICAÇÃO DOS PRIMEIROS SENSOS.....	18
4.7.3 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS 03 SENSOS.....	19
4.8 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MANTENEDORES.....	20
4.9 DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MANUTENÇÃO.....	21
4.9.1 DETALHAMENTO DAS AÇÕES.....	21
4.9.2 AÇÕESGERAIS PARA GARANTIR O SUCESSO DA AVALIAÇÃO.....	23
4.9.3 OUTROS OBJETIVOS DA MANUTENÇÃO DO PROGRAMA.....	24
5 CONCLUSÕES.....	25
6 REFERÊNCIAS.....	27
7 ANEXOS.....	28

APRESENTAÇÃO

Além de cumprir o objetivo legado para apresentação do projeto técnico do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade, este, na forma de projeto de implantação, também tem por meta a colaboração da manutenção das atividades de uma empresa, através do planejamento para implantação do Programa 5S.

Com o mercado cada vez mais competitivo e exigente, a necessidade para sobrevivência da organização torna-se cada vez maior e para prestadores de serviço este cenário não é diferente.

A concorrência do mercado tornou o que era “moda” no passado em necessidade, em obrigação para a sobrevivência de empresas. Neste contexto, sugerimos que a Empresa repense seu sistema de funcionamento da qualidade, de modo que seja eficiente, cumprindo os requisitos a fim de garantir a qualidade necessária.

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO GERAL

Implantar o Programa 5S como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passará a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da Qualidade Total, numa primeira etapa é necessário estabelecer a ordem para então buscar a QT, e para estabelecer a ordem usamos o 5S.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Melhoria do ambiente de trabalho
- 2) Prevenção de acidentes
- 3) Redução de custos
- 4) Melhoria da qualidade e produtos e serviços

1.3 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Existem muitas transportadoras atuando no país, porém poucas possui um procedimento de trabalho que melhore o ambiente para o funcionário, previnam acidentes, reduzem custos e melhorem, assim, a qualidade dos serviços. Preparar a Empresa para melhorar o atendimento e os serviços significa, de certa forma, arrumar a casa.

1.4 POSSÍVEIS DIFICULDADES E RESTRIÇÕES A IMPLANTAÇÃO DO PLANO

Podem existir dificuldades como:

- Por ser um a pequena Empresa e familiar, as pessoas chaves que coordenariam um Programa Qualidade acumulariam funções, (proprietários, administradores, coordenadores). Sendo assim, talvez estes não tenham o tempo suficiente para total dedicação ao Programa.
- A empresa não possui muitos colaboradores, e estes possuem nível de escolaridade baixo, tornando-se difícil colocá-los na estrutura

organizacional do Programa de Qualidade. Estes poderiam fazer parte do programa como equipes.

- Os colaboradores da Empresa não vêem outras formas de organização do ambiente de trabalho como algo a seu favor, mas sim como mais uma exigência da mesma.
- Talvez seja mais demorada a execução de um Programa de Qualidade, devido aos recursos necessários para o mesmo neste caso.

1.5 METODOLOGIA

- Realizar análise da situação atual através de entrevista com os funcionários da Transportadora, visando levantar as necessidades para atender ao Programa.
- Realizar reunião com o pessoal, para expor as necessidades da transportadora e negociar prazo para atendimento às mesmas.
- Apresentar o plano de ação.
- Elaborar os procedimentos de ensaio, procedimentos de equipamentos e instruções de trabalho.
- Efetuar auditorias internas visando minimizar as possíveis não conformidades.
- Treinar o pessoal técnico para a implantação do Programa 5S.
- Elaborar cronograma de implementação do programa, onde devem constar as datas e os prazos a serem seguidos.
- Apresentação do cronograma de implantação.
- Avaliar satisfação dos funcionários, clientes e fornecedores.
- Monitorar os resultados para garantir que as alterações sejam eficazes.
- Elaborar plano de treinamento interno e externo, visando qualificação dos funcionários.

2 REVISÃO TEÓRICO-IMPÍRICA

2.1 Programa 5S

2.2 DESCRIÇÃO

O 5S ou House keeping é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão e utilizadas inicialmente pelas donas-de-casa japonesas para envolver todos os membros da família na administração e organização do lar.

No final dos anos 60, quando os industriais japoneses começaram a implantar o sistema de qualidade total (QT) nas suas empresas, perceberam que o 5S seria um programa básico para o sucesso da QT.

Esse programa pode ser conhecido com outros nomes, porém 5S é o mais utilizado e vem das iniciais das cinco técnicas que o compõem:

- Seiri - organização, utilização, liberação da área;
- Seiton - ordem, arrumação;
- Seiso - limpeza;
- Seiketsu - padronização, asseio, saúde;
- Shitsuke - disciplina, autodisciplina.

O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade total e tendo como vantagem o fato de provocar mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos.

Muitos dos conceitos da qualidade total se fundamentam na teoria da melhoria contínua (Kaizen: Kai, mudança e Zen, para melhor), pois a QT é um processo e não um fato que possa ser considerado concluído. Numa primeira etapa é necessário estabelecer a ordem para então buscar a QT. Para estabelecer a ordem usamos o 5S.

Alguns objetivos desse programa são:

- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Prevenção de acidentes;
- Incentivo à criatividade;
- Redução de custos;
- Eliminação de desperdício;

- Desenvolvimento do trabalho em equipe;
- Melhoria das relações humanas;
- Melhoria da qualidade de produtos e serviços.

2.3 APRESENTANDO OS 5 SENSOS

2.3.1 SEIRI - Organização, liberação da área

Essa técnica é utilizada para identificar e eliminar objetos e informações desnecessárias, existentes no local de trabalho.

Seu conceito chave é a utilidade, porém, devemos tomar cuidado com o que vai ser descartado para não perdermos informações e/ou documentos importantes.

A tabela abaixo mostra como separar e selecionar:

IDENTIFICAÇÃO	PROVIDÊNCIAS
Se for usado toda hora	Colocar no próprio local de trabalho
Se for usado todo dia	Colocar próximo ao local de trabalho
Se for usado toda semana	Colocar no almoxarifado, etc.
Se não é necessário	Descartar, disponibilizar.

As principais vantagens do Seiri são:

- Conseguir liberação de espaço;
- Eliminar ferramentas, armários, prateleiras e materiais em excesso;
- Eliminar dados de controle ultrapassados;
- Eliminar itens fora de uso e sucata;
- Diminuir risco de acidentes.

Para a execução do *Seiri* devem ser definidas e instaladas **áreas de descarte**. Essas áreas devem ser devidamente sinalizadas para evitar que se tornem "áreas de bagunça". Todo material descartado deve ser etiquetado e controlado (materiais para recuperação, alienação, almoxarifado, materiais para outros órgãos, reciclagem ou para lixo ou sucata). A responsabilidade da pessoa que está descartando só termina no momento do destino final do material descartado.

2.3.2 SEITON - Ordem, arrumação.

É uma atividade para arrumarmos as coisas que sobraram depois do *Seiri*. Seu conceito chave é a simplificação. Os materiais devem ser colocados em locais de fácil acesso e de maneira que seja simples verificar quando estão fora de lugar.

Vantagens:

- Rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos;
- Economia de tempo;
- Diminuição de acidentes.

2.3.3 SEISO - Limpeza

Nesta etapa devemos limpar a área de trabalho e também investigar as rotinas que geram sujeira, tentando modificá-las. Todos os agentes que agridem o meio-ambiente podem ser englobados como sujeira (iluminação deficiente, mau cheiro, ruídos, pouca ventilação, poeira, etc).

Cada usuário do ambiente e máquinas é responsável pela manutenção da limpeza. A prática do Seiso inclui:

- Não desperdiçar materiais;
- Não forçar equipamentos;
- Deixar banheiros e outros recintos em ordem após o uso, etc.

Como vantagens da aplicação desse terceiro S, temos:

- Melhoria do local de trabalho;
- Satisfação dos empregados por trabalharem em ambiente limpo;
- Maior segurança e controle sobre equipamentos, máquinas e ferramentas;
- Eliminação de desperdício.

2.3.4 SEIKETSU - Padronização, asseio, saúde.

Após termos cumpridos as três primeiras etapas do programa 5S devem partir para a padronização e melhoria contínua das atividades. Essa etapa exige perseverança, pois se não houver mudanças no comportamento das pessoas e

nas rotinas que geram sujeira logo voltaremos a situação inicial, antes da implantação do 5S.

Assim, através do *Seiketsu* conseguimos manter a organização, arrumação e limpeza obtidas através dos três primeiros Ss (*Seiri, Seiton, Seiso*).

Além do ambiente de trabalho o asseio pessoal acaba melhorando, pois os funcionários, não querendo destoar do ambiente limpo e agradável, acabam por incorporar hábitos mais sadios quanto à aparência e higiene pessoais.

Nessa etapa, devem ser elaboradas normas para detalhar as atividades do 5S que serão executadas no dia-a-dia e as responsabilidades de cada um.

Como principais vantagens do estabelecimento do *Seiketsu*, temos:

- Equilíbrio físico e mental;
- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria de áreas comuns (banheiros, refeitórios, etc).
- Melhoria nas condições de segurança.

2.3.5 SHITSUKE - Disciplina ou autodisciplina

O compromisso pessoal com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos, definidos pelo programa 5S, define a última etapa desse programa.

Se o Shitsuke está sendo executado significa que todas as etapas do 5S estão se consolidando.

Quando as pessoas passam a fazer o que tem que ser feito e da maneira como deve ser feito, mesmo que ninguém veja, significa que existe disciplina. Para que esse estágio seja atingido todas as pessoas envolvidas devem discutir e participar da elaboração de normas e procedimentos que forem adotados no programa 5S.

As vantagens são:

- Trabalho diário agradável;
- Melhoria nas relações humanas;
- Valorização do ser humano;
- Cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos;
- Melhor qualidade, produtividade e segurança no trabalho.

3 A EMPRESA

3.1 DADOS DA EMPRESA, ESTRUTURA.

A EMPRESA

A TVB Transportadora Vieira Borges é uma empresa familiar fundada pelo Sr. Adonis Vieira Borges em 1988, e está situada no bairro do CIC, com uma área total de 8.500m² terreno, onde 1.500m² são de área construída. Possui instalações próprias, com escritórios, pátio de estacionamento, oficina, instalações para lavagem e lubrificação.

O Diretor executivo (proprietário) já anunciou, para todos os integrantes da organização, a decisão de implantar o programa 5S na empresa. A Empresa já investe em seus funcionários com treinamentos de segurança, direção defensiva, manuseio de produtos químicos, manuseio e prevenção contra acidentes.

Nº DE FUNCIONÁRIOS – 15

FROTA - 11 caminhões tanque

ALGUNS DE SEUS PRINCIPAIS CLIENTES -

- Carbocloro S/A
- Cocelpa Cia de Papel e Celulose do Paraná S/A
- DBR Química Distribuidora de Produtos Químicos LTDA
- Milenia Agrociências

3.2 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

Anexo I

3.3 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO DOS SISTEMAS DE QUALIDADE DA EMPRESA

A empresa não tem nenhum programa de qualidade implantado, mas já foram elaborados formulários para verificação (Anexo II) de cada etapa do programa que irá ser implantado, onde através destes formulários poderá visualizar se todas as etapas serão cumpridas e onde haverá falhas.

Muitas informações sobre as atividades dos setores estão apenas na cabeça das pessoas que as executam, sem que haja procedimentos formais e que as mesmas sejam documentadas.

A diretoria já revelou o desejo de começar um programa de qualidade implantando o programa 5S. Para tal é importante analisar quais barreiras e quais os fatores que podem facilitar a implantação do programa.

3.4 AS BARREIRAS AO INÍCIO DO PROGRAMA

- Falta de recursos financeiros (a principal ação da diretoria no momento é o corte radical de gastos para recuperar o caixa);
- Falta de profissionais devidamente qualificados
- Descrédito por parte dos funcionários
- Ausência de um sistema adequado de recompensa;
- Falta de comprometimento na execução;
- Falta de integração entre áreas e pessoas

3.5 FATORES INDUTORES DO PROGRAMA

- Concorrência melhor qualificada;
- A qualidade da empresa está em crise
- A diretoria apóia a implantação do programa;
- Vontade de melhorar por parte dos funcionários;
- Pressão dos clientes que tem programas implantados;
- 5S tem a vantagem de se iniciar por ações mecânicas simples e praticáveis imediatamente, sem teorias.

3.6 OPÇÃO PELO PROGRAMA 5S

O modelo mais adequado para a realidade da empresa no momento é o **5S**, por vários motivos, entre os quais:

- Não existe nenhum modelo implantado e antes de optar por ISSO a empresa precisa conseguir maiores recursos e implantar alguns procedimentos básicos;
- Os custos para a implantação do 5S não são altos;
- Conscientizar os funcionários, sobre os conceitos básicos de disciplina, ordem, utilitarismo, limpeza e trabalho em grupo;
- Contribuir para melhorar o bem estar físico e emocional dos funcionários;
- Melhorar o aproveitamento do espaço e do tempo.

3.7 CONSIDERAÇÕES

Todas as áreas necessitam da aplicação do programa, portanto todas serão atendidas, mas a área onde o programa deverá ser aplicado com mais intensidade é o setor administrativo, visto suas atividades serem determinantes para a empresa.

4 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

O Modelo tem como objetivo propor uma alternativa de implantação e manutenção do Programa 5S como forma de facilitar e tornar experientes as pessoas nas organizações, visando a introdução de conhecimentos, práticas e avaliações sobre a qualidade.

Tem-se na implantação do referido programa a busca pelo atendimento as reais necessidades da empresa, direcionando todas as ações para que, tanto os objetivos do Programa sejam alcançados, bem como o envolvimento das pessoas e disponibilidade de recursos.

De uma forma geral, este processo se apresenta em 03 etapas, que envolvem a Definição da estrutura de implantação, a implantação e manutenção do programa 5S, respectivamente, contemplado o planejamento da implantação (infra-estrutura necessária, cronograma de implantação (Anexo III) e organização dos recursos necessários); a preparação/desenvolvimento, conscientização das pessoas e aplicação dos três primeiros sensores, e, acompanhamento e avaliação da aplicação dos sensores.

Para uma visão geral do modelo, apresenta-se um Fluxograma geral da implantação do Programa 5S (Anexo IV)

A cada etapa do processo, avaliações devem ser realizadas para retificar ou ratificar sua eficácia, de forma a não comprometer os resultados do Modelo Proposto, garantindo a cada etapa concluída e iniciada, respectivamente, a verificação da eficácia e sustentação para seu início.

Neste sentido, as propostas de avaliação das fases do Programa 5S talvez não sejam as melhores, isto porque, existem outras formas de avaliação. Essas avaliações, quaisquer que sejam, devem ser adequadas a empresa e as suas peculiaridades.

Baseado no Fluxograma geral de implantação do Programa 5S, apresentado no Anexo IV, o detalhamento de implantação do modelo se apresenta em ações, através do Anexo V.

4.1. REUNIÃO ALTA DIREÇÃO

O início do processo deve começar com uma reunião com a Alta Direção, mesmo que a iniciativa parta de algum colaborador, executivo, gerente ou até mesmo de um sócio ou proprietário. Ao mesmo tempo, nessa ótica, o critério Liderança (PNQ) é considerado, visto que tal reunião tem como objetivo o envolvimento da alta direção para a internalização, sensibilização e disseminação de ações.

Essa Reunião tem como objetivo também, proporcionar uma discussão junto ao alto escalão da empresa sobre o que seja 5S e quais os benefícios que o referido programa proporciona. Devem ser também apontados por especialista ou pessoa com conhecimento e vivência em 5S, a filosofia, os resultados e uma visão geral do processo de implantação do programa.

Nesse momento, caso a empresa não tenha diretrizes traçadas de implantação de um Sistema da Qualidade, devem ser levantados os interesses da empresa em implantá-lo (SQ), para que melhor seja traçado e moldado o Programa 5S (para o SQT ou ISO 9000).

A empresa pode não querer, ainda, optar por qual tipo de Sistema de Qualidade queira adotar. Mesmo assim, o Programa 5S pode ser implantado, desde que seja definida a intenção da empresa em outros objetivos tais como: produtividade, organização, melhoria do ambiente, limpeza, entre outros.

Ainda nessa reunião, deve ser dada uma visão geral de cada Sistema de Qualidade e da importância da eleição de um coordenador do Programa 5S.

4.2. DEFINIÇÃO DO COORDENADOR

Estando a Alta Direção decidida quanto a implantação do Programa, a empresa deve definir a coordenação do Programa 5S, que pode ser também atribuída a um coordenador, colaborador específico ou ao Gerente de Qualidade.

Essa coordenação deve levar em consideração um perfil adequado de gerente desse processo, de preferência que:

- Tenha amplo conhecimento da empresa;
- Seja aceito e transite normalmente nas áreas da empresa;
- Conhecimento e interesse por assuntos relacionados à qualidade;

- Fácil acesso a direção da empresa;
- Boa comunicação e credibilidade;
- Disponibilidade para aprender;
- Noções técnicas de didática e de facilitação de grupos e trabalhos em equipe.

A forma de definição do coordenador, tanto pode ser por indicação, considerando o perfil, como também uma pré-seleção / definição de alguns nomes da empresa, para que sejam convidados. Dessa forma ter-se-á um espírito voluntário no processo.

Cabe a alta direção esta responsabilidade, porém o nome indicado ou selecionado deve ser avaliado para efeito de treinamento ou não sobre o programa.

4.3. TREINAMENTO DO COORDENADOR

O coordenador, caso não tenha o conhecimento necessário sobre 5S, deverá ser treinado para conhecer a filosofia e o processo metodológico de implantação do 5S para que possa traçar, em conjunto com a Consultoria, caso a empresa a tenha nesse processo, um Pré-Plano de Constituição do sub-sistema 5S.

No Pré-Plano já devem constar um esboço e informações que constituam um Projeto de Implantação do Programa 5S, de preferência sob forma da Ferramenta 5W e 2H.

Uma vez desenvolvido o referido Pré-Plano, a alta direção, diretoria geral ou superintendência deve tomar conhecimento do projeto. Para que o processo seja deflagrado (oficializado), deve ser realizada uma reunião geral de sensibilização.

A avaliação desta etapa, ou seja, do treinamento pode ser feita através de um instrumental de avaliação, que no caso, será feita através de Instrumental Avaliação de Reação de Treinamento, onde são avaliados os recursos, a metodologia, o docente, ambiente, entre outros. Ao mesmo tempo o próprio Pré-plano proposto pelo coordenador é um instrumento de avaliação da eficácia do treinamento.

4.4. REUNIÃO GERAL DE SENSIBILIZAÇÃO

A reunião geral de sensibilização deve abranger os níveis mais baixos hierarquicamente, envolvendo a média gerência da empresa (diretorias intermediárias) e outras funções de gestão, tais como supervisores e encarregados.

A partir de então, o Programa ficará oficializado, ao mesmo tempo em que esse grupo terá uma idéia geral sobre a metodologia e filosofia do Programa 5S.

Nesse momento, devem ser solicitados voluntários para compor o comitê do programa, no máximo de 05 pessoas, com representantes de todas as áreas da empresa.

Os participantes dessa reunião se encarregarão de comunicar aos seus colaboradores sobre o Programa, realizando um trabalho de divulgação.

Numa pequena empresa essa reunião pode ser feita com todos os colaboradores.

Vale ressaltar que nesta reunião deve ficar claro para os colaboradores, o interesse, o empenho e a decisão da alta direção pela implantação do Programa 5S.

Para esta etapa, o número de pessoas interessadas em compor o comitê é um indicador de avaliação da sensibilização. Caso não haja número suficiente de interessados, faz-se necessária realização de reuniões setoriais de sensibilização, considerando setores, áreas, departamentos, ou outros departamentos da empresa.

4.5. FORMAÇÃO DO COMITÊ E GRUPO DE FACILITADORES

A Formação do Comitê e Grupo de Facilitadores será oficialmente constituída, por instrumento normativo adotado pela Empresa, sendo que os envolvidos participarão de um Treinamento sobre o 5S e sobre metodologia de repasse e multiplicação dos conhecimentos sobre o assunto a todos os colaboradores da empresa.

É importante que do treinamento seja extraído uma Proposta de Ação de Sensibilização do 5S, com as ações a serem feitas, responsabilidades, cronograma, prazos, material a ser utilizado, metodologia (plano de aula), entre outras informações necessárias ao sucesso do trabalho.

Ao Comitê cabe a função de manter o Programa 5S atuante, acompanhando as ações e intermediando junto a Coordenação / Gerência da Qualidade a viabilidade das atividades.

Cabe-lhe também:

- Promover eventos e campanhas para disseminar a filosofia 5S;
- Promover concursos internos que mobilize as pessoas quanto ao 5S, tais como concursos de redação, logomarca, mascote, cartazes, frases sobre o assunto;
- Manter os colaboradores informados sobre o processo de implantação e manutenção do programa;
- Colaborar com os facilitadores no processo de sensibilização e treinamento do pessoal da empresa;
- Analisar criticamente as ações e não conformidades no que tange a aplicação do 5S.

A composição do Comitê deve ter o Gerente da Qualidade, e uma representação melhor possível, de todas áreas da empresa. Não necessariamente, o Comitê deve ser constituído de cargos/funções de lideranças.

O Grupo de Facilitadores terá a responsabilidade de executar e realizar as reuniões de sensibilização (treinamento aos demais colaboradores), não deixando qualquer colaborador sem participar.

O Grupo de Facilitadores é necessário quando a empresa for grande, caso contrário, o Comitê pode assumir esse papel dos sensibilizadores e facilitadores do processo de disseminação do conhecimento sobre 5S.

Em resumo, os facilitadores exercem a função de multiplicadores do Programa, devendo, portanto ter um perfil mínimo de facilidade e habilidade na comunicação, bom relacionamento interpessoal, postura adequada e ética como profissional, boa dicção e impostação da voz, facilidade de falar em público, habilidade de liderança, iniciativa, e conhecimento sobre qualidade e 5S.

4.6. DESENVOLVIMENTO DO COMITÊ E/OU GRUPO DE FACILITADORES

O grupo composto deve ser treinado sobre a filosofia e o papel de cada um no processo de implantação do Programa 5S, sendo aconselhável o desenvolvimento de um Plano de Implantação do Programa 5S, como trabalho final do curso/treinamento.

Nesse momento o Coordenador do Programa também deve participar, aproveitando para trocar experiências e conhecimentos com os demais, visando também participar do desenvolvimento do referido plano.

Quando do desenvolvimento do Comitê, mais uma vez, por se tratar de treinamento, deverá ser feita avaliação de reação, ao mesmo tempo, os planos elaborados devem ser revistos subsidiando o Plano de Implantação. Caso o treinamento não atenda as expectativas do grupo e/ou da empresa, deverão ser revistos os objetivos do mesmo, com um reforço ou através do coordenador, ou até mesmo de outra consultoria de treinamento.

4.7 DEFINIÇÃO DO PLANO DE IMPLANTAÇÃO.

A partir do treinamento, o Comitê, em conjunto com o Coordenador do programa fará um Projeto, denominado Plano de Implantação do Programa 5S, contemplando as informações básicas sobre o processo de implantação, desde as ações de Sensibilização, culminando com a Aplicação dos 03 primeiros sensores.

O referido plano deve ser levado a aprovação da alta direção, e, caso não seja aprovado, deverá ser revisto em todos os seus aspectos.

Esse Plano deve conter informações sobre o que, como, quem, quando, onde, com que e quanto vai custar para implantar o 5S, utilizando-se de informações básicas do 5W e 2H, contendo as etapas de implantação.

4.7.1. AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO DOS COLABORADORES

No Plano de Implantação, devem ser contempladas as ações de treinamento e de sensibilização dos demais colaboradores da empresa, sendo pois necessárias informações sobre o objetivo do treinamento, a clientela, os meios e recursos audiovisuais, recursos materiais, a metodologia de trabalho a ser aplicada em sala, entre outros tais como horas, material-didático ou manual de orientação.

4.7.2. APLICAÇÃO DOS PRIMEIROS SENSOS

A aplicação dos 03 primeiros sensos, em muitos casos, denominada de “Housekeeping”, “Dia D do 5S”, “Dia da Vassourada”, entre outros, deve ser prevista no Plano de Implantação, visando a aplicação dos Sensos de Utilização, Descarte e Limpeza, envolvendo todos da empresa. Todos aplicarão os 03 sensos (avaliarão o material, darão destino aos mesmos e limparão os ambientes).

Dependendo do tamanho da empresa, essa etapa pode ser realizada ao mesmo tempo em todas as áreas da empresa, ou por fases.

A realização ideal desses 03 sensos pode ser adotada considerando a proposta da Empresa pesquisada, e existem várias formas de aplicação, porém o modelo apresentado pode ser desenvolvido em qualquer empresa, cabendo o bom senso do comitê instituído, em adaptar a sua realidade, considerando alguns itens importantes:

- A aplicação poderá ser desenvolvidos em um dia ou mais, consecutivos ou não, dependendo da complexidade da empresa, do tamanho, da área em que ela está inserida e dos materiais, equipamentos e ambientes que possui;

- Deverão ser identificados e classificados, previamente, os setores ou ambientes existentes na empresa ou unidade, com o nome das pessoas lotadas;
- Para fazer o *housekeeping* (aplicação), todos devem estar à vontade, sem as tradicionais roupas de trabalhos, ternos, fardas, sapatos sociais, entre outros, substituindo-os por bermudas, camisetas;
- Recomenda-se que a Comitê providencie a filmagem desses setores, em um dia normal de trabalho, ou se preferir, que esses setores sejam fotografados antes, durante e depois da aplicação dos sensores (objetivo é a visualização dos ganhos imediatos com o programa).

Uma vez identificados os locais ou ambientes para aplicação dos 03 sensores, o Comitê deve definir a metodologia de aplicação, as datas, a programação do Trabalho.

4.7.3. RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS 03 SENSORES

Durante a realização dos 03 primeiros sensores, precisamente no final, recomenda-se que seja feita uma pesquisa de avaliação da atividade, abordando a opinião dos colaboradores sobre o trabalho realizado e quais suas expectativas quanto ao programa.

Caso a empresa, já tenha tido uma iniciativa com implantação do programa 5S, o Comitê pode obter as impressões das pessoas na experiência anterior (seus pontos positivos e negativos). Essa pesquisa de opinião e avaliação subsidiará o comitê numa reavaliação do trabalho e do plano de implantação do programa, para que os mesmos erros do passado, não sejam cometidos.

Vale ressaltar a postura ética do comitê, para não criticar, comentar ou identificar culpados a erros cometidos, pois as experiências anteriores podem não ter sido satisfatórias.

Essa pesquisa deverá ser tabulada, analisada e incluída em um Relatório de Aplicação dos 03 Primeiros Sensores, que deve conter, entre outras ocorrências, informações pertinentes e descrição sobre a metodologia aplicada, a programação cumprida, os custos, as pessoas envolvidas, algumas fotos, os materiais descartados, as trocas e vendas realizadas e o destino dos materiais.

Essa aplicação, certamente gera alguma receita, por menor que seja, através da venda de material de sucata, papel, entre outros.

Esse relatório deverá ser encaminhado a Alta Direção da empresa, para depois ser apresentado/divulgado, de uma forma bem resumida a todos os colaboradores, seja por meio do jornal interno, de cartazes, *e-mails* ou reuniões.

O Relatório deve enfatizar a aplicação dos sensores com resultados imediatos econômicos, sociais e de bem estar, limpeza, organização e combate ao desperdício.

O referido Relatório deverá ser avaliado pela alta direção, para constatação da eficiência e eficácia das primeiras ações de implantação do programa 5S, devendo, em consequência serem tomadas ações corretivas e/ou preventivas de revitalização do plano, tais como novas sensibilizações, aplicação ou continuidade de aplicação dos três sensores, entre outras.

4.8. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MANTENEDORES

A constituição do grupo de mantenedores deve ser feita após ampla divulgação dos resultados, conforme já mencionado, pois ainda sob o efeito desses resultados, a empresa, através do comitê, pode promover uma campanha para recrutar voluntários que queiram ser mantenedores ou auditores do programa.

O ideal é que esse grupo tenha uma representação de quase todas as áreas da empresa, para maior integração e melhor preparo na elaboração do plano de manutenção do 5S. Devendo, portanto o comitê selecionar essas pessoas, dependendo do número de voluntários.

Do comitê, uma pessoa deve constituir o grupo de manutenção, como forma de fazer uma “ponte” entre os mantenedores e o comitê do 5S.

Essa constituição do grupo deverá ser procedida de um treinamento específico de Formação de Auditores do Programa 5S, para que o grupo desenvolva um plano de manutenção do programa, como trabalho conclusivo desse curso.

O grupo deve ter seu papel bem definido, sendo também recomendado que haja renovações, ou seja, um *turnover* periódico, como forma de envolver todos na manutenção do programa (equivale a avaliação e acompanhamento da aplicação dos 03 primeiros sensores e dos sensores de saúde e autodisciplina).

O referido treinamento também deverá ser avaliado através de instrumental de avaliação de reação .

4.9. DEFINIÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MANUTENÇÃO

A manutenção do programa 5S é o próprio acompanhamento da aplicação do senso de autodisciplina, conforme proposta no Anexo VI.

Nesse momento, a empresa já está mapeada e existem algumas informações no plano de implantação e no relatório de aplicação dos 03 primeiros sensores, que subsidiam o trabalho do grupo na elaboração do plano de manutenção.

4.9.1. DETALHAMENTO DAS AÇÕES

As ações de manutenção do programa, em detalhes, são:

- Definir Cronograma de avaliação/manutenção do 5S.

A periodicidade da avaliação depende da empresa e dos colaboradores, podendo ser realizada mensal, bimensal ou trimestralmente. Para melhor desenvolvimento do programa, apreensão dos princípios, metodologia e como exercício da avaliação, sugere-se que seja realizado em menor tempo (periodicidade), sendo ampliado, de acordo com o envolvimento e andamento dos trabalhos.

O Cronograma de avaliação (manutenção) do 5S deve ser registrado em documento desenvolvido pelos mantenedores, constando toda a programação e datas, ou períodos da avaliação, contemplando a divulgação, datas das visitas aos setores e outras atividades subsequentes.

Dependendo da empresa, ou dos colaboradores, esse cronograma deve ser divulgado a todos. Existem controvérsias em relação à divulgação, pois alguns acham que não se deva divulgar as datas das visitas, para evitar que alguns setores se preparem, apliquem os sensores na véspera da visita, mascarando assim, os resultados. Outros, que defendem ser o programa de caráter educativo, crêem que deva ser divulgado, pois embora alguns setores se preparem para receber as visitas, de qualquer forma aplicam os sensores, passando, com o tempo, a incorporar naturalmente essas ações de aplicação.

Uma vez o Cronograma aprovado pelos mantenedores, visitas serão realizadas, podendo o grupo rever datas que melhor se adequem as condições dos setores em recebê-los.

– Realizar visitas de avaliação.

Para as avaliações, algumas informações precisam ficar claras no Plano de manutenção, tais como, o tipo de avaliação, a metodologia, os formulários a serem utilizados e forma de registros.

Precedidas das ações já citadas, as visitas devem ser realizadas por, no mínimo, dois mantenedores e na presença, também, de, no mínimo, um colaborador do setor.

O papel do mantenedor não é de apontar falhas e erros, mas avaliar imparcialmente a aplicação dos sensores, ouvindo as pessoas, identificando as não conformidades e ponderando sobre os itens de avaliação (Anexo VII).

Concluídas as visitas, o próximo passo será a tabulação dos dados, caso contrário, o grupo de mantenedores deve rever setores ainda não visitados ou que, por algum motivo não puderam fechar a avaliação, para que imediatamente, nova data seja agendada para visitas.

– Tabular dados

A tabulação gera resultados a serem apresentados em gráficos, representando a situação dos Setores (por senso e visão geral de cada setor) e da empresa (por senso e visão geral), considerando a conversão dos Conceitos registrados nos formulários de avaliações em Pontos, a critério da metodologia.

– Elaborar Relatório de Manutenção

A tabulação resulta em um Relatório de Manutenção, com todas as informações sobre as avaliações, e os resultados por setor, unidade e/ou senso avaliado.

Calculadas as Pontuações, devem ser obtidos resultados por Setores e Unidade. Os resultados numéricos devem ser convertidos para Conceitos, de acordo com os intervalos para interpretação do resultado das avaliações.

– Reunião com os setores (divulgação dos resultados e definição das ações de melhorias) Os resultados são apresentados aos setores, para que tenham conhecimento do nível de aplicação dos sensores, sendo, pois o momento em que as próprias pessoas lotadas nos setores possam definir ações de melhorias.

Após análise dessas não conformidades, utilizando-se das ferramentas de qualidade que possibilitem análise de causa-efeito, o primeiro passo é a identificação das possíveis causas, com posterior seleção de no máximo duas para sugestões de ações corretivas ou preventivas.

– Reunião com as Altas Direções (entrega do relatório e das ações de melhorias) Analisadas as não conformidades, as ações elencadas serão encaminhadas para gerência, que analisa, em conjunto com o Relatório de Manutenção, aprovando ou não as decisões sugeridas. Caso seja reprovado, total ou parcialmente o trabalho, cabe a Alta direção renegociar com os respectivos setores, outras ações de melhorias.

A Alta Direção deverá analisar o relatório e as ações de melhorias, priorizando as mais urgentes e, em caso de impossibilidade de cumprimento de alguma(s), acionando o comitê, para intermediar junto ao(s) setores interessado(s), as alterações.

Sendo aprovadas medidas em conjunto, o comitê e gerência devem retomar ações propostas nas avaliações anteriores (ainda não implantadas ou parcialmente implantadas), para revitalizá-las ou substituí-las.

– Reunião geral

Após todo o processo de análise, e aprovação pela alta direção, os setores, através de seus responsáveis, e a própria alta direção, em reunião geral recebem as ações que lhes competem responsabilidade pela realização.

Após esta reunião, considerando os prazos definidos para as ações, estas são acompanhadas, monitoradas até a próxima avaliação.

Vale ressaltar que todos os Formulários preenchidos deverão ter cópias arquivadas em pastas específicas, sob a responsabilidade do Comitê do Programa 5S.

4.9.2. AÇÕES GERAIS PARA GARANTIR O SUCESSO DA AVALIAÇÃO

Para garantir o sucesso do programa, especificamente da etapa de avaliação e acompanhamento da aplicação dos sensores, algumas considerações devem ser levadas a efeito:

– Prever um sistema de rodízio de Mantenedores

O papel de mantenedor no período das avaliações exige dedicação e esforço no sentido de garantir visitas aos ambientes (setores). Para que as avaliações não tenham tendências e sejam imparciais, é importante a renovação periódica do grupo de mantenedores, possibilitando a participação e o envolvimento de todos neste processo.

- Os colaboradores dos setores, deverão proporcionar livre acesso aos mantenedores.

Em hipótese alguma, os mantenedores podem ser impedidos de entrar nos setores no período definido para as visitas de avaliação. Este acordo deve ser feito quando das sensibilizações e reuniões com as pessoas. Os mantenedores devem fugir ao estereótipo de fiscais, devendo propiciar um clima agradável para o diálogo, para que a avaliação seja feita em conjunto e de forma democrática.

- A Avaliação deverá ser feita por, no mínimo, dois mantenedores.

A avaliação feita, por no mínimo, dois mantenedores possibilita melhor qualidade do processo, menor incidência da parcialidade, maior discussão e diálogo.

- Os formulários de avaliação podem ser revisados.

Sempre que necessário, os formulários de manutenção do programa podem ser revisados, por iniciativa de qualquer pessoa.

4.9.3. OUTROS OBJETIVOS DA MANUTENÇÃO DO PROGRAMA

A manutenção do programa envolve objetivos específicos:

- Acompanhamento da aplicação e realização do Programa 5S;
- Divulgação das realizações dos Setores/Áreas e Pessoas para o alcance das melhorias;
- Promoção a integração e a comunicação entre as pessoas para o trabalho em equipe e participativo, gerando um clima de ajuda mútua;
- Favorecimento do caráter educativo do Programa 5S, facilitando o desenvolvimento/crescimento das pessoas em função do ambiente da qualidade.

5 CONCLUSÕES

PONTOS FORTES E FRACOS

Tomando como referência os objetivos deste trabalho, conclui-se que:

- O Programa 5S é uma ação de implantação e manutenção da qualidade, independente do tamanho, área de negócio, produto ou serviço das empresas;
- Sua eficácia depende do processo (metodologia), principalmente na implantação, desde que considere os princípios teóricos e práticos que o conhecimento Qualidade exija;
- O Programa, por si só não é suficiente para a implantação de um S.Q, uma vez tratar-se de uma preparação das pessoas e da empresa para realmente esponder esforços no SQ;
- Os resultados do Programa não se limitam somente aos aspectos físicos, visto que a concepção de ambiente de trabalho já toma uma conotação mais abrangente, haja vista que sob a ótica da interpretação da NBR ISO 9001:2000, o ambiente de trabalho é conjunto de condições sob as quais um trabalho é realizado, sendo que essas condições incluem os fatores físicos, sociais, psicológicos e ambientes (temperatura, formas de reconhecimento, ergonomia e composição atmosférica);
- As experiências comprovam resultados contribuidores para o entendimento da qualidade, principalmente quando o produto exige requisitos ligados a aplicação dos sentidos;
- Associado ao 5S, outras ações e ferramentas voltadas para Qualidade fazem-se necessárias, pois não se pode atribuir apenas para a aplicação dos sentidos, uma consciência sobre qualidade. Essas ferramentas e ações complementares, sob o aspecto metodológico, darão suporte para que o Programa possa, pelo menos atingir resultados a curto e médio prazo;
- Fica difícil a manutenção do 5S nas empresas ocidentais, seja por aspectos educacionais ou culturais, exigindo esforços das pessoas que facilitam o processo, para revitalização freqüente dos objetivos do Programa e alteração dos objetivos do modelo.

A intenção deste trabalho, é que não seja mais uma proposta de implantação arquivada, mas que seja realmente utilizada como ferramenta para implantação

do sistema de gestão da qualidade da empresa, pois a maior certeza de que este terá alguma função, será vê-lo aplicado na prática.

É sabido, que somente cumprir as exigências do programa não é suficiente para manter a continuidade da empresa no mercado. Além disso, é necessário reduzir custos, conciliando as duas situações, qualidade e baixo custo.

A transportadora pretende alcançar com a implantação do Programa 5S os seguintes resultados:

- Melhoria na qualidade dos processos
- Maior qualidade percebida
- Melhor documentação
- Melhoria do clima organizacional
- Melhor entendimento de tarefas/ trabalhos
- Redução de erros
- Vantagem competitiva
- Melhoria das comunicações internas e externas.

6 REFERÊNCIAS

- NATALI, M. **Praticando o 5S**: na indústria, comércio e vida pessoal. São Paulo: Editora STS, 1995. 101p.
- ADIZES, Ichak. **Gerenciando mudanças**: o poder da confiança e do respeito Mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: sistemas de gestão da qualidade requisitos. Rio de Janeiro, 2000.
- BROCKA, Bruce; BROCKA, M. Suzane. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ISHIKAWA, Kaoro. **TQC, total quality control**: estratégia e administração da Qualidade. São Paulo: IMC – Internacional Sistema Educativos, 1986.
- JURAN, J. M. **Controle de qualidade. Revisão técnica TQS engenharia**: Conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991.
- LAPA, Reginaldo. **5 Sensos**.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping 5S**: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. São Paulo: Atlas, 1992.

7 ANEXOS

ANEXO I - ORGANOGRAMA EMPRESARIAL 2004

ANEXO II - RELATÓRIO DE VERIFICAÇÕES 5S

ANEXO III - CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

ANEXO IV - FLUXOGRAMA GERAL DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S

**ANEXO V - DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE IMPLANTAÇÃO,
IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO DO PROGRAMA**

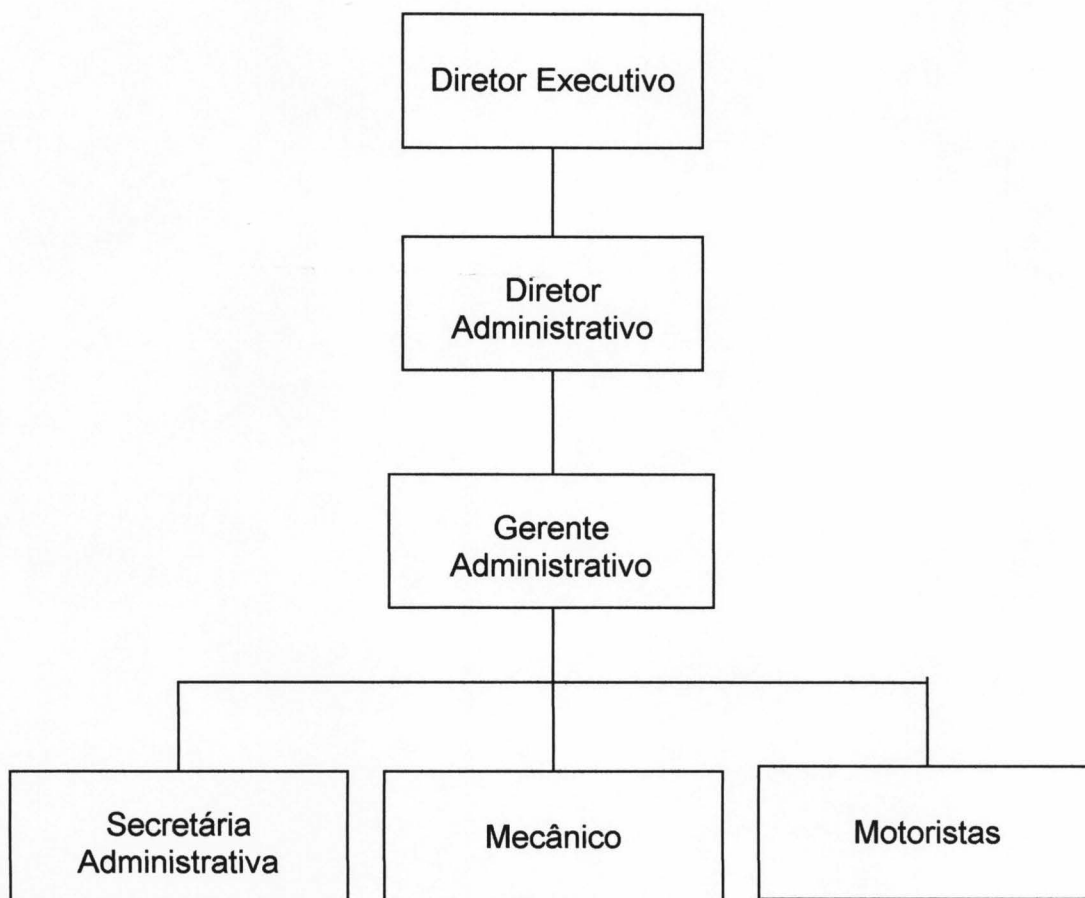
ANEXO VI - IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE MANUTENÇÃO

ANEXO - SOLICITAÇÃO

ORGANOGRAMA EMPRESARIAL 2004



TRANSPORTADORA VIEIRA BORGES





TRANSPORTADORA VIEIRA BORGES

DATA DA EMISSÃO:

Tipo Doc.

Abrangência

PÁG.:1/3

VERSÃO:00

RQ

200.00000

RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO 5S

Área Auditada: _____

Auditor: _____

Equipe Responsável pela Área: _____

Auditado: _____

Mês: _____

Data: ____ / ____ / ____

Escala: 0 – Não 4 – Sim

1-LIBERAÇÃO DE ÁREA

1.1 – Nesta área há somente materiais e / ou objetos necessários para a execução do trabalho?

Conceito

Observações

0 1 2 3 4

1.2 – As paredes, os vãos das colunas e estruturas em geral estão de acordo com o padrão estabelecido, ou seja, sem objetos desnecessários?

0 1 2 3 4

1.3 – O lixo e materiais recicláveis estão depositados nos recipientes para este afim?

0 1 2 3 4

1.4 – O aspecto visual da seção demonstra ser agradável (sem "amontoado" de coisas)?

0 1 2 3 4

1.5 – O acesso a itens utilizados todos os dias e a toda hora está adequado?

0 1 2 3 4

2-ORGANIZAÇÃO / ARRUMACÃO

2.1 – Materiais de uso constante estão próximos do local de trabalho e cada qual no seu devido lugar

0 1 2 3 4

2.2 – Materiais e/ou objetos tem lugares definidos e estão nos devidos lugares?

0 1 2 3 4

2.3 – O acesso aos equipamentos de combate a incêndio/ emergência não está obstruído

0 1 2 3 4

2.4 – Materiais, objetos e equipamentos estão empilhados e armazenados de forma ordenada (no local certo, de forma adequada e de forma segura)?

0 1 2 3 4

ELABORADO POR:
NÚCLEO DA QUALIDADEAPROVADO POR:
GESTOR DA QUALIDADE

ANEXO II

TRANSPORTADORA VIEIRA BORGES

TVB

DATA DA EMISSÃO:

Tipo Doc.

Abrangência

PÁG.:2/3

VERSÃO:00

RQ

200.00000

RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO 5S

2.5 – A desordem no local pode ser identificada imediatamente e a mesma corrigida rapidamente (existem sistemas para este fim)?	0	1	2	3	4	
3 – LIMPEZA	Conceito					Observações
3.1 – A área está isenta de excesso de pó, água, poeira, gordura, grampos, defeito muito aparente na pintura dos equipamentos, nas paredes, máquinas, tubulações, telefones, pisos, armários?	0	1	2	3	4	
3.2 – A área está isenta de copos, pontas de cigarro, estopas, papéis, pedaços de madeira e outros detritos deixados no chão, nos cantos, junto às divisórias ou atrás dos móveis?	0	1	2	3	4	
3.3 – As paredes, objetos e equipamentos, estão sem nenhum copo, pontas de cigarro, estopas, EPI's, papéis e outros detritos?	0	1	2	3	4	
3.4 – Os banheiros estão limpos e com as portas sem rabiscos ou desenho? O asseio está presente em todos os colaboradores da seção?	0	1	2	3	4	
3.5 O aspecto visual da área está de acordo com o padrão no que se refere a limpeza e higiene?	0	1	2	3	4	
4 – PADRONIZAÇÃO	Conceito					Observações
4.1 – Todos os materiais e equipamentos têm o seu local de armazenamento definido?	0	1	2	3	4	
4.2 – Todos os materiais e objetos têm sua identificação?	0	1	2	3	4	
4.3 – Equipamentos., máquinas, móveis etc. Possuem as suas padronizações (locais definidos)?	0	1	2	3	4	
4.4 – Todos os procedimentos operacionais estão definidos e disponíveis na área?	0	1	2	3	4	

ELABORADO POR:
NÚCLEO DA QUALIDADE

APROVADO POR:
GESTOR DA QUALIDADE

ANEXO II

TRANSPORTADORA VIEIRA BORGES

TVB

DATA DA EMISSÃO:

Tipo Doc.

Abrangência

PÁG.:3/3

VERSÃO:00

RQ

200.00000

RELATÓRIO DE VERIFICAÇÃO 5S

4.5 – Os padrões visuais estão bem definidos e claros a todos? Existem fotos de padronização do grau de limpeza?	0	1	2	3	4	
5 – DISCIPLINA	Conceito					Observações
5.1 – O local está limpo durante a execução do trabalho?	0	1	2	3	4	
5.2 – Os objetos e equipamentos são guardados após o uso, nos locais determinados?	0	1	2	3	4	
5.3 – Todos os funcionários e terceiros estão trajados adequadamente (com EPI's)? A postura no trabalho é adequada?	0	1	2	3	4	
5.4 – No local de trabalho, todas as condições estão seguras?	0	1	2	3	4	
TOTAL DE PONTOS						

cópia não controlada

ELABORADO POR:
NÚCLEO DA QUALIDADE

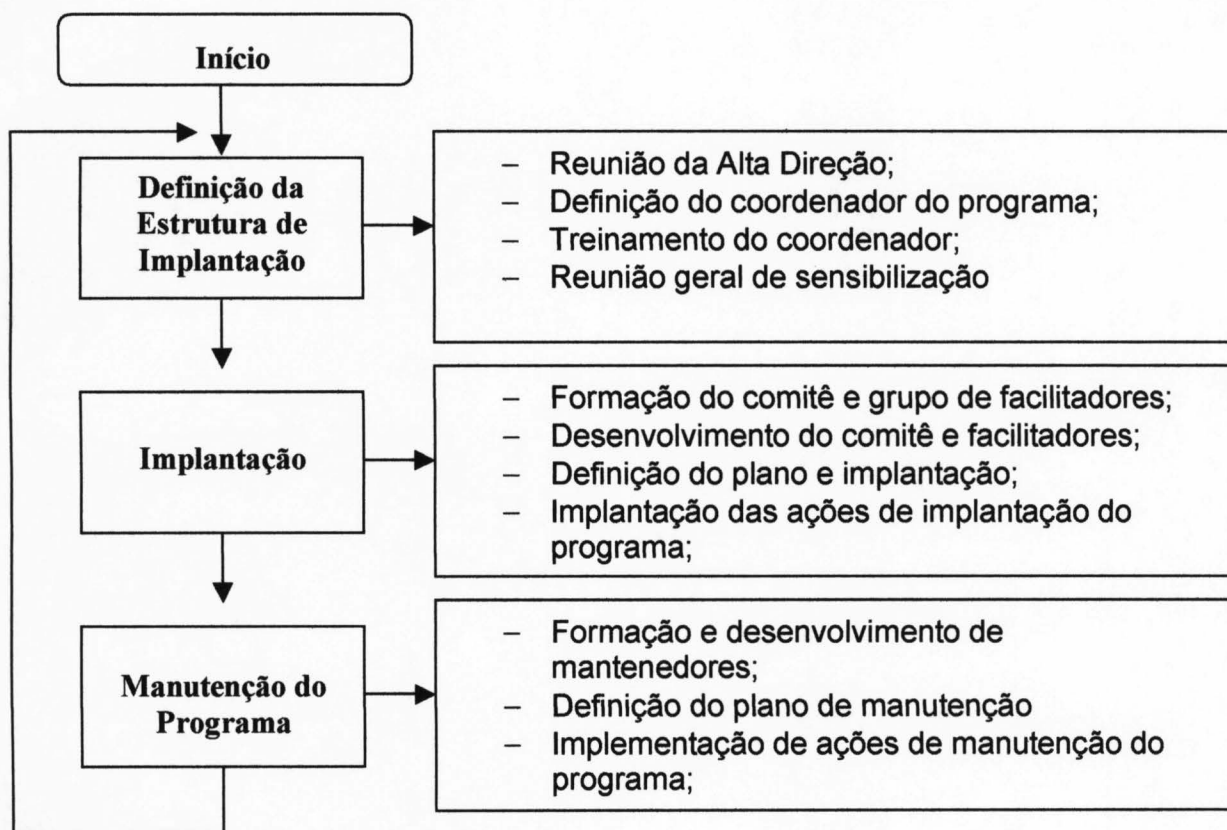
APROVADO POR:
GESTOR DA QUALIDADE

CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO

[illegible]

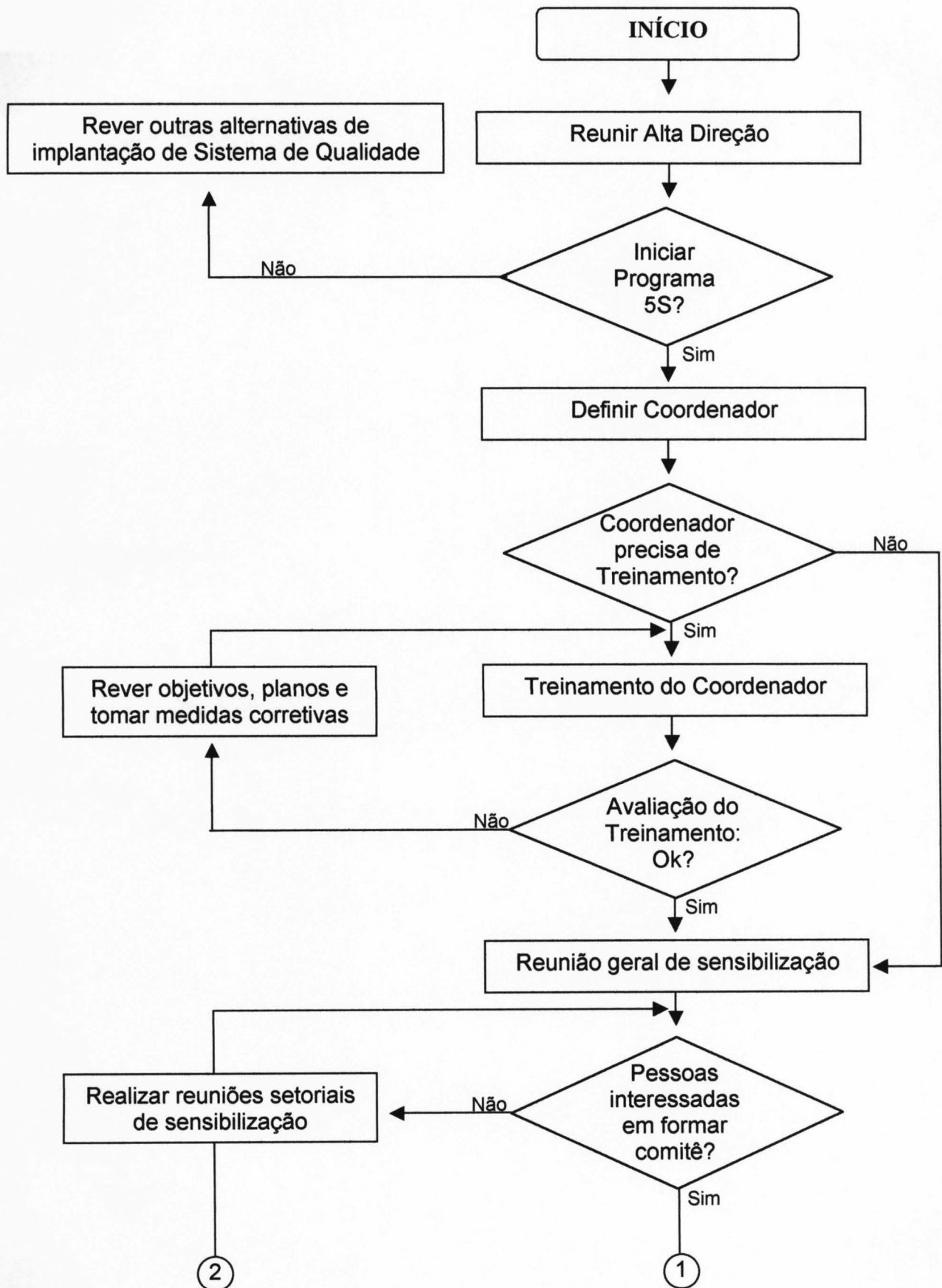
ANEXO IV

FLUXOGRAMA GERAL DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S



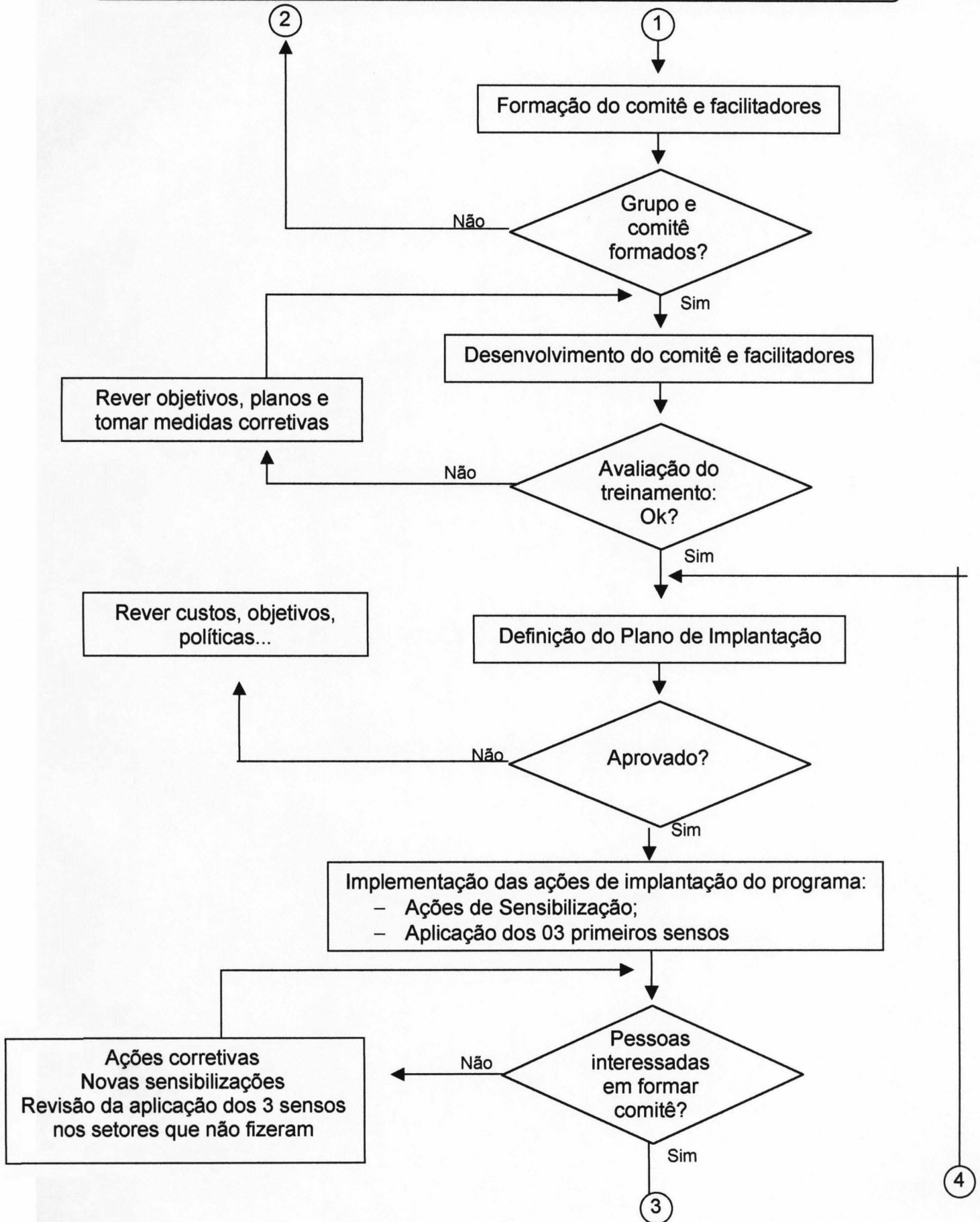
ANEXO V

DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE IMPLANTAÇÃO



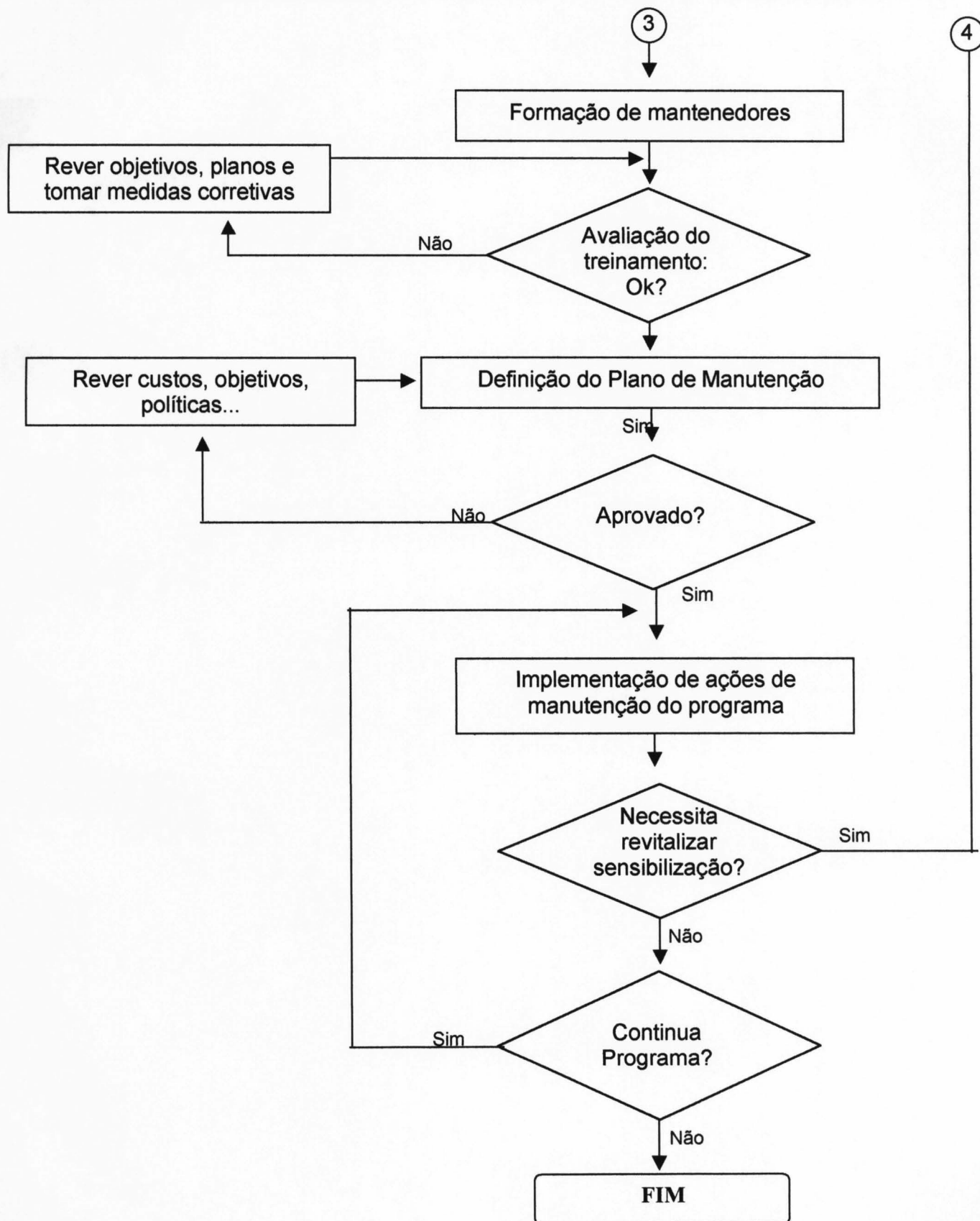
ANEXO V

IMPLANTAÇÃO



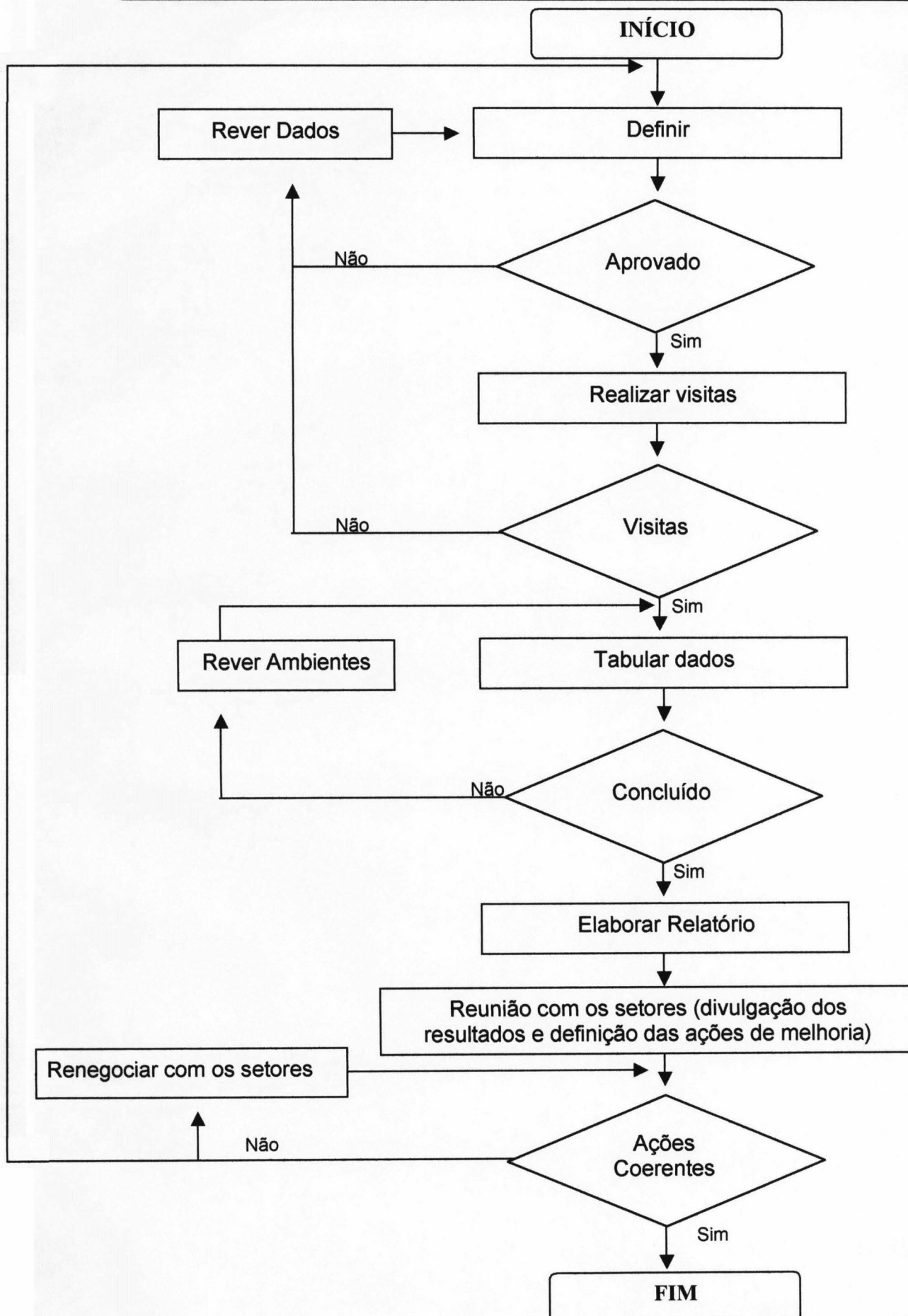
ANEXO V

MANUTENÇÃO DO PROGRAMA



ANEXO VI

IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE MANUTENÇÃO



SOLICITAÇÃO

	SOLICITAÇÃO OU PROPOSTA DE MELHORIA	Data: / /
SOLICITANTE:		SETOR:
Problema detectado:		
Avaliação da Coordenação Geral: O problema será resolvido: <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO (Sendo o parecer favorável ou não a resolução do problema, a coordenação geral deverá dar um retorno ao solicitante)		
Observação:		